

LUIZ AUGUSTO DE OLIVEIRA FILHO

PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS

**Monografia apresentada para obtenção do
título de Especialista em Marketing
Empresarial no Curso de Pós-Graduação
em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná**

**Orientador: Prof. Dr. Renato Zancan
Marchetti**

CURITIBA, MAIO 2004

AGRADECIMENTOS

- à Deus, por tudo o que sou e tenho;
- ao meu orientador, pela atenção e conhecimento transmitido;
- às empresas que colaboraram com a execução deste trabalho;
- à Leila, pela valiosa ajuda e carinho;
- aos meus pais, pelo carinho e por terem me proporcionado a formação que tenho
hoje;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	3
2.1. GERAIS	3
2.2. ESPECÍFICOS	3
3. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	3
4.RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS	4
5. METODOLOGIA	4
6. PEQUENAS EMPRESAS	5
6.1. A REEMERGÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO ECONÔMICO MUNDIAL.....	8
6.2. O PAPEL ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	10
6.3. O PAPEL SOCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS	12
6.4. PEQUENAS EMPRESAS – VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS.....	13
6.4.1. Fatores Internos que Afetam a Competitividade.....	13
6.4.2. Fatores Externos que Afetam a Competitividade	15
6.5. A SOBREVIVÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	16
6.6. AS PECULIARIDADES DA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	19
7. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	20
7.1. PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING	21
7.2. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING	23
7.3. DETALHAMENTO DE CADA UMA DAS FASES DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING	26
7.3.1. <i>Sumário Executivo</i>	26

7.3.2. Situação Atual de Marketing.....	27
7.3.3. Análise ambiental	29
7.3.4. Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)	30
7.3.5. Ajustando as Forças e Fraquezas ao Ambiente	31
7.3.6. Metas e Objetivos de Marketing	33
7.3.7. Estratégias de Marketing.....	36
7.3.8. Implementação do Marketing/ Programas de Ação.....	43
7.3.9. Avaliação e controle	44
8. METODOLOGIA UTILIZADA E OBJETIVOS DO ESTUDO.....	46
8.1. COMPONENTES DA PESQUISA DE MARKETING	46
8.2. OBJETIVOS DA PESQUISA:	48
9. LEVANTAMENTO FEITO JUNTO AOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS.....	48
9.1. PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR INDUSTRIAL	49
9.2. PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR SERVIÇOS	51
9.3. PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE COMÉRCIO.....	53
10. PROPOSTA PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS	55
10.1. PREPARAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA METODOLOGIA.....	56
10.2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING	60
10.2.1. Visão Geral da Empresa.....	61
10.2.2. Análise ambiental	63
10.2.3. Definição de Objetivos e Metas	66
10.2.4. Elaboração da Estratégia	67
11. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
13. ANEXOS	76

1. INTRODUÇÃO

Monografia sobre planejamento de Marketing. Atualmente, no contexto empresarial brasileiro, há predominância absoluta de pequenos empreendimentos. Devido a vários fatores, tais organizações não conseguem elaborar um bom planejamento mercadológico. A idéia central do presente trabalho é identificar tais fatores e sugerir alternativas simples para obter melhores resultados em longo prazo, visitando empresas e consultando artigos, livros, publicações, etc...

É imprescindível citar a importância do Marketing para empresas de qualquer porte pois, conscientes do aumento da concorrência, as empresas vêm valendo-se de técnicas de Marketing cada vez mais modernas para atrair o consumidor final. O Marketing está em todas as áreas. Não é à toa que, ao caminharmos pelas ruas vemos tantos cartazes, folhetos, outdoors. Nas televisões, assistimos a comerciais cada dia mais sofisticados, criativos, apelativos. Lojas, revistas e jornais promovem cada vez mais sorteios, descontos, oferecem brindes. Contratos milionários são fechados entre empresas e personalidades do esporte, das artes. Até políticos preocupam-se em cuidar da sua imagem com a ajuda de especialistas em Marketing Político. Sem esquecer do Marketing Pessoal, presente no dia-a-dia de todos nós, quando vamos fazer uma entrevista de emprego ou expor um trabalho, por exemplo. Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. "É tão somente entender a necessidade e os anseios dos consumidores e fornecer produtos (bens ou serviços) compatíveis com tais necessidades e anseios" KOTLER (1998).

Aliando-se a Marketing ao pensamento estratégico, observa-se também ser este algo que deve estar sempre na mente dos pequenos empreendedores, dando forma às ações estratégicas de Marketing e originando o Plano de Marketing. Com tal plano definido e formalizado, as Pequenas Empresas tem mais chances de sobreviver e prosperar mesmo nos cenários mais adversos.

2. OBJETIVOS DO TRABALHO

2.1. GERAIS

Identificar os fatores que dificultam a criação de um eficiente e eficaz planejamento mercadológico nas Pequenas Empresas brasileiras, bem como sugerir alternativas simples para amenizar tais dificuldades.

2.2. ESPECÍFICOS

Detectar os fatores que dificultam o processo de planejamento mercadológico nos pequenos empreendimentos;

Sugerir alternativas para aplicar as ferramentas de Marketing nessas empresas;

Sugerir alternativas para possibilitar planejamentos mais simples e financeiramente acessíveis aos empresários.

3. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O povo brasileiro é extremamente criativo e empreendedor, o que se manifesta de diversas formas, inclusive na concretização de idéias através de empresas. Em nosso contexto econômico atual, onde a renda é sacrificada e as tributações impostas pelo Governo são proibitivas, os investimentos privados em empreendimentos acabam ficando comprometidos. Aliando-se isso à formação insuficiente dos indivíduos que têm essa iniciativa, pode-se afirmar que a gestão das Pequenas Empresas é feita na maioria das vezes através do “feeling”, ao invés de demonstrar visão de longo prazo e ações formalizadas e direcionadas para o

aproveitamento das oportunidades e antecipação e preparo frente às ameaças.

A razão mais forte para que esse trabalho fosse proposto é o fato de as Pequenas Empresas serem a base da economia do nosso país. De todas as organizações formalizadas no Brasil, 98% destas são consideradas pequenas, daí a incontestável importância dos estudos nessa área.

Muita coisa já foi estudada sobre o tema, existem inclusive órgãos estabelecidos para dar apoio e suporte às decisões dos pequenos empreendedores. Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

4. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

Não houve grandes restrições à execução do trabalho, a não ser uma certa dificuldade para a aplicação da metodologia em campo junto aos pequenos empresários, que demandou tempo acima do planejado.

5. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado junto a pequenos empresários dos setores industrial, comércio e serviços de Curitiba e região metropolitana. Primeiramente foi feita a revisão teórico empírica consultando livros, publicações e órgãos como o SEBRAE, além da Internet. São várias as dificuldades das Pequenas Empresas, que possuem diversas

peculiaridades de gestão e operações. Tais dificuldades vão desde tributação até o fato das mesmas serem, em sua maioria, organizações familiares, e possuírem mão de obra predominantemente pouco qualificada.

6. PEQUENAS EMPRESAS

Especificar um padrão de tamanho para definir Pequenas Empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ainda há a considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios.

A classificação das empresas é uma questão problemática para os pesquisadores, dada a diversidade de critérios, o tamanho das empresas e as suas condições econômicas e produtivas. Este item não tem como objetivo avaliar os critérios de classificação, mas apenas descrever os considerados mais relevantes e a classificação a ser utilizada neste trabalho.

Geralmente, os critérios utilizados para definir o tamanho de uma empresa são de ordem qualitativa ou quantitativa. Os qualitativos, embora sejam mais subjetivos e difíceis de definir, uma vez que implicam fatores de difícil mensuração, exprimem com maior veracidade a natureza da empresa, levando em conta, na sua definição, aspectos administrativos como, por exemplo: tecnologia empregada, estrutura da organização, nível de especialização da mão-de-obra, relacionamento entre administrador e empregados, tipos de máquinas e ferramentas, utilização de técnicas de administração, entre outros. Já os quantitativos são, geralmente, de ordem econômica e/ou contábil, sendo definidos com base em aspectos como faturamento bruto anual, número de funcionários, volume de salários, capital social, lucro, patrimônio líquido, produtividade,

participação no mercado e outros.

O critério quantitativo é o mais utilizado porque facilita a obtenção de informações a respeito das empresas e permite a realização de análises comparativas entre estas. No entanto, o critério utilizado por instituições públicas e privadas difere em relação ao indicador adotado. Dentre os quantitativos, em geral se usa aquele que considera o número de empregados, dado que é facilmente levantado nas empresas e não varia de acordo com correções monetárias, como acontece com outros critérios.

No Brasil vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o conceito de micro-empresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica. O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa. O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES, diferencia em microempresa e empresa de pequeno porte, considerando o faturamento bruto anual (lei Federal nº 9.841 de 05/10/99).

Os critérios para as definições do porte da empresa, conforme o número de funcionários e faturamento bruto anual, utilizados atualmente no Brasil, estão apresentados a seguir:

Classificação/ Tipo	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	Entre 10 e 49	Entre 20 e 99
Empresa de Médio Porte	Entre 50 e 99	Entre 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2000:1)

Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual:

Microempresa: Até R\$ 244.000,00

Empresa de Pequeno Porte de R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: SEBRAE (2000:1)

É importante ressaltar que, embora o critério de número de empregados seja o mais utilizado, o melhor critério depende do propósito do usuário

A pequena empresa possui algumas características próprias que, segundo PINHEIRO (1996), são geralmente delimitadas pelos seguintes fatores:

- é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;
- é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este(s) se conserva(m) como o principal centro de decisões;
- seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- tem uma área de operações, limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada;
- a sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

São também características das micro e pequenas empresas IBGE (2003):

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;

- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Por fim, pode-se dizer que as Pequenas Empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto/mercado e estágio de desenvolvimento.

Como foi apresentado, não existe um critério ideal para a classificação das empresas, pois o mais adequado depende do propósito de sua adoção. Assim, neste trabalho, para definição do porte da empresa, recorrer-se-á ao critério que considera o número de funcionários, por ser o mais utilizado no país, tanto por instituições privadas e públicas como investigação científica, e por facilitar a obtenção de dados nas empresas selecionadas para a pesquisa prática. Portanto, sendo o critério escolhido aquele que considera o número de funcionários e o setor da empresa, convém ainda esclarecer que esta investigação, tem como objeto de estudo, as indústrias que possuem entre 20 e 99 funcionários.

Não apenas o planejamento estratégico, mas também as técnicas administrativas em geral foram desenvolvidas para as grandes empresas, considerando suas características, tais como administração profissional, impessoalidade, racionalidade etc.

6.1. A REEMERGÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO ECONÔMICO MUNDIAL

O pensamento de que o mundo empresarial seria tomado pelas grandes organizações burocráticas foi uma realidade até os anos 70, quando houve uma

reemergência das empresas de pequeno porte, que, até então, sempre foram analisadas como uma pequena empresa que ainda não cresceu ou se tornou grande, utilizando-se, de forma simplificada, os mesmos princípios utilizados pelas grandes empresas.

O papel da pequena empresa na economia foi revisto e a sua importância no cenário econômico aumentou. Esta mudança do modelo de desenvolvimento econômico deu-se devido à crise econômica dos anos 70 e 80, ocorrida em vários países desenvolvidos ou em desenvolvimento, que adotavam o modelo de desenvolvimento industrial apoiado na produção em série.

As grandes empresas, que até então eram a base do desenvolvimento econômico do mundo industrializado, na tentativa de se adequarem às exigências da nova economia, sofreram processos de enxugamento em suas estruturas, dividiram sua estrutura em unidades menores e terceirizaram algumas atividades. Estas ações tiveram como objetivo o aumento da flexibilidade, a diminuição dos custos e da burocracia que impedia a inovação (MOTTA, 2000). Neste momento, percebe-se a flexibilidade e a importância das pequenas organizações para a economia dos países. As razões para o crescimento mais rápido das Pequenas Empresas podem ser muitas. LONGENECKER et al. (1997) apresentam algumas razões que podem estar contribuindo para este crescimento:

- novas tecnologias, como ferramentas controladas numericamente, que permitem a produção eficiente em uma escala menor do que antes;
- maior flexibilidade estrutural, exigida como resultado do aumento na competição global;
- maior flexibilidade em relação à contratação de mão-de-obra;
- preferência dos consumidores por produtos personalizados a bens produzidos em massa, criando, assim, oportunidades de negócio para as Pequenas

Empresas.

Para MOTTA (2000), os dois aspectos são complementares, pois, à medida que as Pequenas Empresas se adequaram às mudanças do ambiente, as políticas governamentais perceberam a importância econômica e social deste segmento e passaram a adotar políticas de incentivos para o seu desenvolvimento. O modelo econômico voltado para as grandes unidades de produção de capital intensivo, moderna tecnologia e produção em larga escala, adotado no século XX, dominou praticamente todas as economias desenvolvidas e em desenvolvimento. No entanto, a partir da década de 70, a necessidade de adaptação às mudanças do ambiente e de incrementar a geração de empregos, o impacto das novas tecnologias e, mais recentemente, a globalização de mercados despertaram a atenção para o importante papel econômico e social das Pequenas Empresas.

As Pequenas Empresas possuem características próprias e exclusivas no âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto nacional, a absorção de mão de obra, o caráter majoritariamente nacional e a flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento econômico CHER (1990). O papel econômico e social deste importante segmento de empresas será a questão abaixo abordada.

6.2. O PAPEL ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS

As Pequenas Empresas possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de

sua categoria de Pequenas Empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de Pequenas Empresas e de sua expansão subsequente;

- introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas Pequenas Empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;

- estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;

- auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;

- produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

A existência de um grande número de PMEs (pequenas e médias empresas) na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política.

Existem, no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), verifica-se que as atividades das micro e Pequenas Empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, ou seja, 59% dos trabalhadores do Brasil (incluem-se neste cálculo os empregados e micro empresários

das MPEs e os indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não têm empregados). AS MPEs industriais exportadoras representam um universo de 4.000 empresas, que exportam cerca de US\$ 800 milhões anualmente. As MPEs são ainda responsáveis por 20 % do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Fonte: SEBRAE (2000:2)

Segundo dados do SBA Office of Advocacy de 1998, nos Estados Unidos, as pequenas e médias empresas respondem por 52% dos empregos privados, 99% do universo de empregadores, 38% dos empregados em empresas de alta tecnologia e 96% dos exportadores (SBA ADVOCACY, 2000).

6.3. O PAPEL SOCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS

No âmbito social, as Pequenas Empresas contribuem em vários aspectos, como, por exemplo, na absorção da mão-de-obra não qualificada, reduzindo a imigração inter-regional. Atualmente, registra-se um aumento substancial da mão-de-obra ocupada nas Pequenas Empresas, em relação ao total da força de trabalho e, conseqüentemente, a geração de empregos representa um importante mecanismo de mobilidade social e melhor distribuição de renda. De acordo com o SEBRAE-SP (1998), as Pequenas Empresas constituem o segmento com maior potencial de expansão do nível de ocupação das pessoas e do emprego.

Um outro aspecto social relevante é a ampliação da classe média, à medida que se possibilita ao assalariado ascender à posição de micro ou pequeno. Há ainda a registrar que as atividades das micro e Pequenas Empresas, em países em desenvolvimento, estão tipicamente voltadas para as necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo. Os programas de apoio às micro e Pequenas Empresas visam oportunidades de auto-emprego, transferência de iniciativas informais

para o setor formal da economia e redução da pobreza através da geração de novas fontes de renda (PINHEIRO, 1996).

6.4. PEQUENAS EMPRESAS – VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS

Apesar da sua importância sócio-econômica, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, as Pequenas Empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se mais competitivas. A literatura nos mostra que as dificuldades são comuns a todas as empresas, independentemente de seu porte, mas são, nas pequenas, que se apresentam de forma mais intensa.

A competitividade das PMEs brasileiras, especialmente aquelas das cadeias produtivas em que estão inseridas grandes empresas, é essencial ao desenvolvimento do país. Com a abertura do mercado externo, na década de 90, as grandes empresas passaram a terceirizar boa parte de seu processo produtivo. Desta forma, a alta competitividade das PMEs passou a ter papel estratégico para a competitividade das grandes empresas, pois a falta de qualidade ou preço competitivo pode comprometer a competitividade de todas as empresas da cadeia produtiva

O sucesso e o desenvolvimento de uma empresa depende de vários fatores. Para melhor compreensão destes, pode-se dividi-los em fatores internos e externos. No entanto, devido ao grau de dependência existente entre os fatores, é importante ressaltar que estes não devem ser considerados isoladamente.

6.4.1. Fatores Internos que Afetam a Competitividade

Fatores internos podem ser descritos como aspectos relacionados ao ambiente interno da empresa, ou seja, aspectos decorrentes da estrutura organizacional. Os fatores internos que influenciam a competitividade da empresa são

aqueles que estão sob a sua esfera de decisão, incluindo os aspectos inerentes a estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos.

Estes fatores podem ainda ser subdivididos em fatores positivos e negativos que influenciam a competitividade.

Os fatores internos que influenciam positivamente a competitividade da pequena empresa são, de forma geral, relacionados a incorporação e desenvolvimento de tecnologia, tamanho, localização e flexibilidade. Segundo PINHEIRO (1996), os fatores positivos na pequena empresa são a prática empresarial, a estrutura organizacional enxuta, a cultura da organização, a postura estratégica, o nível de tecnologia empregado, a capacidade inovadora e a tática competitiva. O autor destaca ainda a criatividade e o talento do pequeno empresário, a capacidade de adaptação às flutuações do mercado, a flexibilidade estrutural administrativa, os baixos custos indiretos, entre outros.

A sobrevivência das empresas como um todo, significa cada vez mais aprender a aprender, ou seja, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa. Neste ponto a pequena empresa apresenta-se com uma vantagem, a de poder reagir mais rapidamente às constantes mudanças na realidade empresarial.

Os principais problemas relacionados à produção são decorrentes das deficiências de gestão da produção, ou seja, falta de manutenção preventiva, utilização de processos inadequados, exagero na geração de estoques de matéria prima, produtos em processo e acabados, ausência de uma programação eficiente de produtos, além de obsolescência das máquinas e ferramentas, dependência tecnológica das grandes empresas, despreparo do corpo técnico da empresa e dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada.

Os fatores relacionados à área financeira decorrem geralmente da

incapacidade das empresas de gerar capital excedente para realizar investimentos que permitam melhorias quantitativas e qualitativas na produção. As Pequenas Empresas têm carência e dificuldades na gestão de capital de giro, no controle e na análise de custos e no controle orçamentário.

Na área mercadológica, em geral, as Pequenas Empresas são afetadas pela ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto, pela concentração da carteira de clientes, pela não formulação de uma política de vendas eficiente, entre outros aspectos.

Na área administrativa, os problemas são decorrentes do desconhecimento das técnicas administrativas e da dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial. A chave dos fatores internos que dificultam a competitividade das Pequenas Empresas está nesta área, pois a carência de informações gerenciais e a concentração de atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, que acabam resultando em má administração e perda de competitividade.

6.4.2. Fatores Externos que Afetam a Competitividade

Os fatores externos que influenciam a competitividade das Pequenas Empresas são, de forma geral, aspectos que não estão sob a gestão do pequeno empresário, pois encontram-se no ambiente externo da empresa.

Os fatores externos que exercem influência sobre a viabilidade ou o crescimento de Pequenas Empresas são, entre outros, condições econômicas, estrutura de negócios, condições de mercado, normas reguladoras do setor, problemas de natureza fiscal, comportamento dos clientes, fornecedores e força dos concorrentes. Pode-se incluir, entre os fatores externos, a necessidade de adaptação às condições

estruturais, que estão em constante mutação.

Os fatores citados anteriormente exercem influência nas pequenas, médias e grandes empresas, no entanto, devido à sua fragilidade estrutural, as Pequenas Empresas encontram-se mais vulneráveis a estes.

6.5. A SOBREVIVÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Apesar da grande importância econômica e social das Pequenas Empresas, tanto para os países desenvolvidos quanto para os países em desenvolvimento, a sua sobrevivência é uma questão constante no seu dia-a-dia. O panorama da sobrevivência das Pequenas Empresas pode ser delineado a partir das altas taxas de natalidade (abertura de novas empresas) versus altas taxas de mortalidade (inatividade, fechamento e falência) que apresentam.

O índice de mortalidade das Pequenas Empresas tem se apresentado baixo durante períodos de prosperidade e alto nas recessões econômicas. Uma pesquisa realizada pela Duns & Bradstreet Inc., em 1992, sobre as principais causas de fracasso nos negócios, nos Estados Unidos, destaca: os “fatores econômicos” (45%), incluindo, neste item, vendas inadequadas, lucros ineficientes e fracas perspectivas de crescimento; o aspecto “financeiro” (37,2%), incluindo elevadas despesas operacionais e capital insuficiente, e a “experiência” (10,5%), incluindo questões relacionadas à falta de conhecimento sobre os negócios, à falta de experiência no ramo e à falta de experiência gerencial. Cabe ressaltar que os fatores econômicos e as causas financeiras, acima citados, também são decorrentes de falhas no gerenciamento. Desta forma, a baixa qualidade do gerenciamento desempenha um papel importante na maioria dos fracassos das Pequenas Empresas.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (1999), junto a 3.000 empresas

fundadas nos anos de 1995, 1996 e 1997, verificou-se que, em média, a taxa de mortalidade das micro e Pequenas Empresas foi de 35% no primeiro ano de atividade, 46% no segundo e 56% antes de se completar o terceiro. A pesquisa indica ainda que, após o primeiro ano de atividade, as chances de fechamento são menores, pois, no primeiro ano de vida, as empresas estão procurando se firmar no mercado, estão testando a aceitação do produto e criando seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle.

Em relação ao setor de atividade, a taxa de mortalidade das Pequenas Empresas, no país, é maior no comércio, onde 59% destas encerram suas atividades antes de completarem 3 anos de existência. A indústria apresenta, para o mesmo período, uma taxa de mortalidade de 50% e o setor de serviços, uma taxa de 49% (SEBRAE-SP, 1999).

Quanto ao fechamento da empresa, a pesquisa mostra que os empresários apresentaram, entre outros, os seguintes motivos: falta de demanda (30%); crédito e capital de giro (25%); problemas pessoais (16%); inadimplência dos clientes (9%); impostos, encargos etc. (7%); problemas com sócios (7%); concorrência (7%); custos elevados (4%); crise econômica (4%). É importante ressaltar que a falta de demanda pode estar associada à conjuntura recessiva do período de realização da pesquisa, assim como a uma possível inadequação do planejamento prévio à abertura da empresa, no que tange à identificação de clientes ou ao mercado consumidor. A questão da mortalidade das Pequenas Empresas não pode ser derivada de um único fator. Na verdade, as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, combinados, podem aumentar ou reduzir o risco de fechamento da empresa (SEBRAE-SP, 1999). Tais fatores estão sintetizados na tabela 6. Para poder aumentar a sua chance de sobrevivência e sucesso é necessário que o pequeno empresário:

- tenha alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa;
- analise o mercado de atuação;
- planeje sua atividade, principalmente em relação a fornecedores, aspectos legais do negócio e qualificação da mão-de-obra;
- utilize as ferramentas básicas de administração, procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços frente às necessidades dos clientes;
- tenha disponibilidade de capital.

A questão da mortalidade das Pequenas Empresas no Brasil deve-se a vários fatores e, entre eles, o panorama gerencial destas empresas aparenta ser crítico no que se refere à capacidade de obtenção e uso de instrumentos de gestão.

De acordo com o SEBRAE-SP (1998), em termos comparativos, as micro e Pequenas Empresas apresentam uma série de dificuldades que, para serem superadas, precisam ser objeto de ações sistemáticas de apoio. Tais dificuldades são relativas a baixas escalas de produção, tecnologia (defasagem tecnológica, organização da produção etc.), baixa lucratividade, baixa qualificação da mão-de-obra (inclusive do próprio empresário), burocracia e escassez de informações.

PINHEIRO (1996) aponta alguns fatores que influenciam na mortalidade das Pequenas Empresas, como: a opressão da grande empresa centralizadora de capital e tecnologia, as limitações naturais de mercado, a dificuldade de obtenção de recursos financeiros, entre outros. Mas, para considerar as causas vitais à sobrevivência do negócio, a capacidade gerencial das Pequenas Empresas é um fator altamente influente, chegando a ser impeditivo em relação ao seu crescimento e desenvolvimento.

Assim, a partir dos diversos fatores apresentados pelos autores, assim como pelas pesquisas do SEBRAE, pode-se afirmar que a mortalidade das empresas deve-se basicamente a dois tipos de fatores: fatores externos ou conjunturais e fatores internos

ou de gestão.

6.6. AS PECULIARIDADES DA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

As teorias administrativas vislumbram a aplicação dos modelos gerenciais para se atender à demanda das empresas de grande porte. Tais modelos não contemplam as particularidades de gestão das Pequenas Empresas, devido às diferenças existentes entre a pequena e a grande empresa.

De forma geral, a gestão nas Pequenas Empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não-profissional e a informalidade NAKAMURA, (2000).

Em relação à pessoalidade, os dirigentes das Pequenas Empresas possuem algumas características comuns. Citam-se, entre outras: gastam grande parte de seu tempo com preocupações de curto prazo, gerando uma “miopia” diante da ameaça de perda de competitividade, frente aos novos concorrentes ou às novas tecnologias; tendem ao conservadorismo e individualismo; improvisam predominantemente em relação à ação planejada; posicionam a empresa com enfoque no produto e não no cliente; não possuem uma gestão financeira profissional. Os pequenos empresários tendem a tornar-se obsoletos em seus conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais, não percebendo muitas vezes a existência de problemas administrativos, que podem influenciar na sobrevivência da empresa. O pequeno empresário chega a relegar a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria sobrevivência da empresa exige análises constantes.

Seria desejável que os dirigentes das Pequenas Empresas percebessem a importância das técnicas da administração como um atributo para o sucesso do negócio. Na sua grande maioria, o pequeno empresário não possui conhecimento de

tais técnicas, agindo por intuição e com base em experiências passadas (PINHEIRO, 1996).

Na pequena empresa, a ausência de regras e normas escritas e a inexistência, na maioria dos casos, de uma clara definição de cargos e tarefas podem caracterizar o aspecto informal da administração deste segmento, acarretando o surgimento de eventuais problemas administrativos.

7. ESTRATÉGIA DE MARKETING

São vários os conceitos encontrados, mas a maioria dos autores pesquisados afirma que a estratégia é uma fórmula que combina os recursos controláveis da empresa com os fatores incontroláveis do ambiente empresarial. É também um plano de ação que prescreve a alocação de recursos e outras atividades destinadas a lidar com o ambiente e ajudar a organização a atingir seus objetivos. Num contexto sistêmico, o Marketing é o elo de ligação entre os esforços da empresa e o mercado, e somente um planejamento integrado de todas as funções e níveis da empresa poderão estabelecer uma sistematização dos mesmos.

Estratégia mercadológica é “elaborar o planejamento dos recursos da empresa afim de assegurar a máxima penetração de vendas no mercado, bem como a máxima lucratividade, da qual a empresa precisa para sua sobrevivência”.

Já de acordo com a definição de FERREL (2000), “O planejamento estratégico de mercado deve ser visto como um processo de construir relacionamentos à longo prazo com os consumidores e de se atingir objetivos organizacionais. Deve ser óbvio que, sem o estabelecimento de uma missão organizacional e de uma estratégia corporativa, seria impossível mensurar qualquer sucesso. Sem uma estratégia de Marketing e de um plano de Marketing eficazes, não será possível capitalizar forças e

ganhar vantagem competitiva. É necessário implementar o conceito de Marketing e determinar a estratégia apropriada para fornecer o nível adequado de valor para o consumidor”.

KOTLER (1998) diz que o planejamento estratégico é processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

Conhecer o comportamento do consumidor é extremamente importante para a estratégia de Marketing, pois segundo SOLOMON (2002), “os dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar oportunidades e ameaças para uma marca”.

7.1. PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING

O plano de Marketing é o meio de se comunicar a estratégia aos executivos da alta administração que tomam as decisões críticas em relação à alocação produtiva e eficiente dos recursos.

Quando se trabalha em nível tático e operacional, os planos de Marketing devem conter objetivos e sua subdivisão – as metas, e estratégias, com suas respectivas táticas. Os planos de ação, envolvendo as funções de Marketing, são detalhamentos normalmente conhecidos como planos de mídia, planos de promoção, planos de distribuição, planos de vendas, plano de desenvolvimento de novos produtos. Neste nível é que se especifica claramente o que deverá ser feito, como, quando, por quem e quanto.

Um bom planejamento de Marketing deve atender os seguintes propósitos:

- Explica a situação atual e futura da organização. Isso inclui a análise ambiental, a análise SWOT e a análise de desempenho anterior da empresa;

- Especifica os resultados esperados (as metas e os objetivos), de maneira que a organização possa antecipar a situação no final do período de planejamento.

- Descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída responsabilidade a cada ação. Isso ajuda a assegurar a implementação das estratégias de Marketing;

- Identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;

- Permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, de maneira que os controles possam ser implementados. O *feedback* decorrente do monitoramento e controle fornece informações para o reinício do planejamento no período seguinte.

KOTLER (1998) afirma que para ser bem sucedida, a empresa deve fazer um trabalho melhor que seus concorrentes no sentido de satisfazer seus consumidores alvo. Portanto, as estratégias de Marketing devem ser concebidas de modo que se adaptem às necessidades desses consumidores e que façam frente às estratégias de seus concorrentes. Baseada em seu tamanho e posição na indústria, a empresa deve decidir como irá posicionar-se com relação aos seus concorrentes a fim de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis.

A elaboração de estratégias de Marketing competitivo começa com uma análise completa da concorrência. A empresa deve comparar constantemente seus produtos, preços canais e promoções com os de seus concorrentes mais próximos, a fim de poder discernir pontos de vantagens e desvantagens. Deve monitorar, de modo formal ou informal, o ambiente competitivo para responder às seguintes questões importantes: Quem são nossos concorrentes? Quais são seus objetivos e estratégias? Quais são suas forças e fraquezas? Como eles reagirão às diferentes estratégias competitivas que usarmos?

O processo de administração estratégica consiste no conjunto de

compromissos, decisões e ações indispensáveis para que uma empresa atinja competitividade estratégica e obtenha resultados acima da média. Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma organização implementa uma estratégia para criação de valor, que seja impossível ou cara para ser imitada.

7.2. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING

O planejamento de Marketing para que tenha êxito, segundo SKACEL (1992) precisa ser orientado para o consumidor que está adquirindo o produto ou serviço, preocupando-se com:

- O que o cliente quer;
- Quanto ele o quer;
- Onde ele o quer;
- Como ele quer comprá-lo.
- Quanto ele está disposto a pagar.

Para o referido autor, Marketing é “a geração de lucro através do gerenciamento dos recursos e atividades que determinarão e satisfarão as necessidades e desejos das pessoas que comprem produtos e serviços”.

As justificativas para que qualquer empresário possua um bom planejamento de Marketing são entre outras: Fornece um direcionamento dos esforços da empresa; estabelece objetivos específicos a serem alcançados; fornece indicadores para mensurar os progressos; prepara ações corretivas para o caso de variações; estabelece as bases de um planejamento a ser seguido insistentemente e persegue a lucratividade. SKACEL (1992).

É importante salientar que existe diferença entre plano e planejamento de

Marketing, sendo o primeiro um documento escrito detalhando ações específicas do esforço de Marketing e o segundo qualquer processo de planejamento que se encaixe no amplo escopo das responsabilidades do Marketing. O plano serve para monitorar os progressos ou fracassos das ações de planejamento.

Outro fator imprescindível a ser citado é o envolvimento que todos na organização devem ter com o planejamento de Marketing, desde os níveis gerenciais mais altos, até os operacionais. Com isso a empresa contará com um plano conciso e profundo, onde todos conhecem suas responsabilidades e correm atrás de metas e objetivos comuns.

O desenvolvimento de um plano de Marketing exige informações de muitas fontes diferentes, que devem ser examinadas em conjunto e de maneira eficiente e pontual. Envolve em assumir uma abordagem holística em relação aos elementos do plano de Marketing.

Sua estrutura deve ser bem organizada e abrangente para assegurar que nenhuma informação importante seja omitida. Deve fluir de maneira lógica, para assegurar que o plano de Marketing possa vender-se à alta administração; deve ser flexível o suficiente, para ser modificado e ajustado às necessidades de planejamento da empresa específica.

Basicamente, a estrutura que o plano de Marketing possui, segundo FERREL (2000), é a seguinte:

I. Sumário Executivo

A. Sinopse

B. Principais aspectos do plano de Marketing

II. Análise Ambiental

- A. Análise do ambiente interno
- B. Análise do ambiente do consumidor
- C. Análise do ambiente (organizacional) interno

III. Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades)

- A. Forças
- B. Fraquezas
- C. Oportunidades
- D. Ameaças
- E. Ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias

IV. Metas e objetivos de Marketing

- A. Metas de Marketing
- B. Objetivos de Marketing

V. Estratégias de Marketing

- A. Mercado(s)-alvo(s)
- B. Composto de Marketing para cada mercado-alvo
- C. Principais clientes e reação da concorrência

VI. Implementação de Marketing

- A. Assuntos estruturais
- B. Abordagem para implementação
- C. Marketing interno
- D. Comunicação
- E. Autoridade de tomada de decisão

F. Motivação dos funcionários

G. Atividades, responsabilidades e orçamentos

H. Programação da implementação

VII. Avaliação e Controle

A. Avaliação financeira

B. Controle de Marketing

A prática da criação do plano de Marketing mudou em relação a década passada ao incluir maior ênfase no consumidor, melhor análise da concorrência, objetivos e mensuração mais específicos e planejamento mais fundamentado e realista. Enfrenta vários desafios, incluindo obter o consenso e a cooperação de toda empresa e encontrar tempo suficiente para a preparação de um bom plano. A prática atual é ainda considerada inadequada, por seu realismo insuficiente. Atualmente vem sendo mais enfatizada, e sua importância aumentará no futuro.

A utilização do plano de Marketing requer um sistema progressivo de coleta de informações de Marketing relevantes; bom julgamento gerencial; aprovação da alta administração, confirmando que há recursos necessários para sua implantação e que outras áreas foram convencidas a exercer seus papéis em sua implementação e flexibilidade suficiente para os ajustes que forem necessários.

7.3. DETALHAMENTO DE CADA UMA DAS FASES DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

7.3.1. Sumário Executivo

É uma sinopse do plano de Marketing global, cobrindo os pontos principais da estratégia de Marketing e sua execução. Seu propósito é fornecer uma visão geral do plano, de maneira que o leitor possa identificar, rapidamente, os principais problemas ou preocupações relacionadas a seu papel no processo de planejamento. Embora o sumário executivo seja a primeira parte do plano de Marketing, ele deve ser a última parte a ser preparada, porque isso é mais fácil após a conclusão do documento. Há outra boa razão para a redação do sumário executivo por último: ele pode ser a única parte do plano a ser lida por maior número de pessoas. Como resultado, deve condensar rigorosamente o documento.

O Sumário Executivo deve conter de forma clara os dados concernentes à situação da empresa, produto e todos os pontos que serão a base de trabalho para o objetivo esperado, tais como: Para cada uma meta de lucro de tal valor, seria necessária uma meta de vendas em relação ao ano anterior e por conseqüente uma maior participação no mercado respectivo. Sendo que para essa finalidade será preciso determinadas melhorias como preço, propaganda e distribuição; levando em consideração o orçamento de Marketing exigido e qual a margem de aumento ou contenção em relação ao plano anterior.

7.3.2. Situação Atual de Marketing

A empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim, precisa selecionar mercados-alvo.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em extremo, há

mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações às influências de Marketing. No outro extremo encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:

- Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra;
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado;
- Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, suas estratégias de Marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento;
- Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição;

Determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como:

Características Geográficas

Busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.

Características Demográficas

Busca variáveis demográficas tais como idade, o sexo, a renda, a profissão

etc.. É uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.

Características Psicográficas

As variações psicográficas se referem ao indivíduo e seus aspectos tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

Com isso buscará métodos eficientes de acesso a esses segmentos, de acordo com suas características. Segundo KOTLER precisamos ainda definir os segmentos atraentes. O mero fato de que um segmento de mercado não está sendo servido ou que está, porém, de maneira pobre, não é suficiente.

7.3.3. Análise ambiental

Resume todas as informações pertinentes obtidas sobre três condições da empresa: o ambiente externo, o ambiente do consumidor (isto é, mercado-alvo) e o ambiente (organizacional) interno da empresa. A análise do ambiente externo deve incluir todos os fatores relevantes – econômicos, competitivos, sociais, políticos/legais e tecnológicos – que podem exercer pressões consideráveis diretas e indiretas sobre as atividades de Marketing da empresa. A análise do ambiente do consumidor deve examinar a situação atual a respeito das necessidades do mercado-alvo (consumidor ou business-to-business), as mudanças antecipadas dessas necessidades como os

produtos da empresa estão atualmente atendendo essas necessidades.

A análise do ambiente interno da empresa deve considerar assuntos como a disponibilidade e a alocação de recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos e da tecnologia, a disponibilidade dos recursos financeiros e o poder e as lutas políticas no interior da estrutura da empresa. A menos que os usos precisos dos dados sejam identificados com antecedência, a coleta de dados ambientais relevantes internos e externos pode, rapidamente se tornar excessiva.

Para evitar a sobrecarga de informações, a coleta e a organização dos dados ambientais devem ser um esforço progressivo. Uma vez de coletados e organizados, esses dados podem se armazenados e analisados pelo sistema de informações de Marketing da empresa, permitindo que as informações atualizadas sobre o ambiente estejam disponíveis quando necessárias. Tal sistema pode dar uma contribuição relevante para a análise SWOT, ao sintetizar as constatações em uma série de conclusões.

7.3.4. Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

Foca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) - derivados da análise ambiental da seção anterior – que dão a empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu(s) mercado(s)-alvo(s). Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades e à concorrência de mercado. Essa análise ajuda a empresa a identificar o que faz bem e onde pode fazer melhorias. Forças e fraquezas são problemas internos e exclusivos para a empresa conduzir a análise. As forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender as necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva. Tais fatores incluem

recursos abundantes (ex.: financeiros e humanos), tecnologia patenteada, fabricação ou habilidades de Marketing velozes e marca bem conhecida. As fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de Marketing. Elas devem ser analisadas de uma perspectiva dos consumidores, pois estes, freqüentemente as percebem, e a empresa não. Oportunidades e ameaças são problemas externos que podem afetar todas as organizações, mesmo aquelas que não concorrem com o planejamento da empresa. Assim, elas existem independentemente da empresa criar o plano de Marketing. Entretanto, podem afetar fortemente as operações da empresa e o resultado desse plano. Como as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e às habilidades dos concorrentes. As oportunidades referem-se às condições favoráveis do ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada. Isto é, oportunidades são situações que existem, mas que devem ser aceitas em benefício da empresa. Por outro lado, as ameaças referem-se às condições ou barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. Como as oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

7.3.5. Ajustando as Forças e Fraquezas ao Ambiente

Um dos resultados mais importantes de uma boa análise SWOT é ajustar as forças internas às oportunidades externas. Quando as empresas ajustam suas forças às oportunidades, criam condições que podem ser usadas para gerar vantagens competitivas no atendimento às necessidades dos consumidores. De fato, essas forças e oportunidades ajustadas freqüentemente tornam-se o foco da estratégia de Marketing da empresa. Como qualquer estrutura direta, a análise SWOT pode ser mal usada, a

menos que uma pesquisa apropriada seja conduzida para identificar as principais variáveis que afetarão o desempenho da empresa. A empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem;

A empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Obs.: oportunidades ambientais - há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. A empresa deve analisar as várias oportunidades que o ambiente oferece, tomando cuidado com as ameaças que podem interferir nos seus projetos, por exemplo:

Oportunidades

- O mercado mostra interesse em um determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço;
- Existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto;
- Existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto podendo cobrá-la em caso de desconto.

Ameaças

- A concorrência está lançando um produto similar com mesma qualidade e preço mais baixo;
- Os consumidores estão comprando em lojas a empresa tem pouca participação;
- A concorrência saiu na frente com forte campanha promocional
- Análise de Forças / Fraquezas Aqui a empresa precisa conhecer seus pontos fortes e fracos, exemplos:

Forças

- A empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade
- Revendedores bem preparados e treinados para vendas
- Excelente rede de assistência técnica

Fraquezas

- O produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa
- A concorrência está investindo o dobro em promoções
- O produto da empresa não está bem situado no mercado como os demais

Análise de Assuntos: Nesta seção deve-se usar a experiência anterior para definir os principais assuntos tratados no plano.

- Ela deve ficar no negócio? Pode competir eficientemente? Deve desacelerar ou abandonar esta linha de produtos?
- Se ficar deve continuar com seus produtos, canais de distribuição, políticas de preço e de promoção atuais?
- Deve mudar para canais de alto crescimento e ainda manter a lealdade de seus canais atuais?
- Deve alimentar suas despesas de propaganda e promoção para acompanhar os concorrentes?
- Deve investir em pesquisa e desenvolvimento para criar características, sem estilos avançados?

7.3.6. Metas e Objetivos de Marketing

São declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de Marketing. Esta parte do plano de Marketing está baseada em um estudo

cuidadoso da análise SWOT e deve conter os objetivos relatados para ajustar as forças às oportunidades e/ou a conversão das fraquezas e ameaças. É importante lembrar que, segundo FERREL (2000), nem as metas nem os objetivos podem ser desenvolvidos sem uma declaração de missão claramente definida. Todas as metas de Marketing devem estar baseadas na missão da empresa, e os objetivos de Marketing devem fluir das metas de Marketing. Metas são declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de Marketing. A principal função das metas é orientar o desenvolvimento de objetivos e fornecer direção para as decisões de alocação de recursos. Os objetivos de Marketing são mais específicos e essenciais para o planejamento. Eles devem ser declarados quantitativamente para permitir mensuração razoavelmente precisa. Não obstante os tipos de metas e objetivos, todo o pessoal de Marketing deve entender exatamente o que a empresa está tentando atingir. Cada meta e objetivo deve ser comunicado aos funcionários, de tal maneira que os resultados esperados sejam entendidos.

Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de premissa fundamental o objetivo.

Objetivos vagos ou mal anunciados podem acarretar falas fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. E a avaliação do desempenho da empresa mede-se através da consecução de seus objetivos e propósitos. O objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objetivo compõe-se de dois elementos:

- O atributo específico escolhido como medida de eficiência. Exemplo: lucro;
- O padrão de escala em que o atributo é medido. Exemplo: lucro bruto

A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir. Exemplo:

40% de lucro bruto KOTLER divide os objetivos em dois:

Financeiros - que determina objetivos financeiros como taxa de retorno sobre o investimento, volume de receita, fluxo de caixa, lucro líquido;

Marketing - os objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de Marketing.

A partir dos objetivos financeiros a empresa vai estabelecer seus objetivos de vendas por unidade do produto, preço por unidade, sua participação no mercado por faturamento e venda por unidade.

Não basta todavia definir objetivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientes traçadas; pois é através das políticas que se visa a canalizar as decisões para os objetivos.

Assim, se o objetivo é o lucro e a meta é um lucro líquido de, por exemplo, 15%, as políticas de vendas e de preços devem ser formuladas de forma que levem a empresa a tal resultado. Se a empresa não gostar do rumo que a situação está tomando, terá que redefinir seus objetivos. Os objetivos, no contexto de um plano, têm o sentido mais específico de (1) seleção de mercado específica para a ação empresarial e (2) estabelecimento de metas de vendas específicas. Os primeiros podem ser chamados de objetivos de mercado genérico, que tenta relatar a visão que a administração tem da empresa como produtora de certos produtos para uma visão da empresa como instrumento para a satisfação das necessidades de certos mercados e os segundos objetivos são de meta de vendas que deverão ser estabelecidos de maneira realista, em termos de programas plausíveis.

As metas de vendas deverão ser estabelecidas somente após a consideração dos diversos programas possíveis, conjugados com as condições ambientais que deverão predominar no futuro. O programa que parece mais plausível sugerirá então as metas de vendas para o período.

7.3.7. Estratégias de Marketing

A estratégia de Marketing apresenta a abordagem ampla de Marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de Marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

Estratégia de Marketing no estágio de introdução : Ao lançar um produto novo, a administração de Marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de Marketing, como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Considerando apenas preço e promoção, a administração da empresa pode seguir uma das quatro estratégias mostradas a seguir:

- A estratégia de desnatamento rápido consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com elevado gasto em promoção.

Objetivos: maior lucro unitário possível e acelerada penetração no mercado.

- A estratégia de desnatamento lento consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com pouca promoção.

Objetivos: maior lucro possível e baixo custo promocional, aplica-se quando mercado e concorrência são limitados.

- A estratégia de penetração rápida consiste em lançar o novo produto a um preço baixo e com alto gasto em promoção.

Objetivos: acelerada penetração e conquista de maior participação no mercado.

- A estratégia de penetração lenta consiste em lançar o novo produto a preço baixo e com pouca promoção.

Objetivos: maior aceitação no mercado e maior lucro líquido devido aos baixos

custos.

Estratégia de Marketing no estágio de crescimento: Nesta fase a empresa utiliza diversas estratégias para sustentar o crescimento rápido do mercado, enquanto possível:

- Ela melhora a qualidade do produto e acrescenta novas características e estilos.
- Acrescenta novos modelos e produtos de flanco.
- Entra em novos segmentos do mercado.
- Aumenta a cobertura de mercado e entra em novos canais de distribuição.
- Muda o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto.
- Baixa os preços para atrair faixa de compradores sensíveis a preço.

Estratégia de Marketing no estágio de maturidade : Neste estágio algumas empresas abandonam seus produtos mais fracos. Preferem concentrar seus recursos nos produtos mais rentáveis e em novos produtos, mas podem estar ignorando o alto potencial que muitos produtos antigos ainda possuem. As empresas devem sistematicamente considerar as estratégias a seguir :

Modificação de mercado : a empresa deve tentar expandir o mercado para a sua marca madura de três maneiras:

Converter usuários em não usuários;

Entrar em novos segmentos de mercado;

Conquistar os consumidores dos concorrentes. O volume pode também ser aumentado convencendo-se os usuários atuais da marca a aumentar sua taxa anual de uso;

Uso mais freqüente : convencer os consumidores a usarem mais a marca. Ex. Tomar suco de laranja em outros horários além do café da manhã.

Maior uso por ocasião : convencer o usuário a consumir mais o produto em cada ocasião. Ex. O xampu é mais eficaz com duas aplicações por banho.

Usos novos e mais variados : a empresa pode tentar descobrir novos usos para o produto. Ex. Variadas receitas nas embalagens de alimentos.

Modificação do produto : Os administradores também podem tentar estimular as vendas modificando as características do produto:

Melhoria da qualidade : aumentando o desempenho funcional do produto; durabilidade, confiabilidade, velocidade, sabor, etc.

Melhoria das características : acréscimo de novas características - tamanho, peso, materiais, aditivos, acessórios, etc.

Melhoria de estilo : aumentando o apelo estético do produto.

Modificação do composto de Marketing : - Preço - Distribuição - Propaganda - Promoção e vendas - Venda pessoal - Serviços

Estratégia de Marketing no estágio de declínio : Uma empresa enfrenta algumas tarefas e decisões ao lidar com seus produtos antigos. A estratégia de declínio apropriada depende da atividade e da força competitiva da empresa. Se a empresa escolher aproveitar o máximo, isso exige a redução gradual de custos do produto ou negócio e, ao mesmo tempo, a tentativa de manutenção de vendas. Se a empresa decidir abandonar a marca, pode tentar vendê-la para uma empresa menor, se não encontrar comprador, deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente. Deve também decidir sobre o nível de estoque de componentes e sobre os serviços a manter aos consumidores. Em uma estratégia de Marketing devemos levar em consideração

vários fatores a fim de obtermos o máximo de sucesso:

Mercado-alvo: Através da escolha e do estudo do mercado-alvo a empresa definirá qual o perfil e segmentos de clientes a serem atingidos, ele pode ser definido por desejos, poder e atitudes de compra, classe social, sexo, idade, profissão, geografia, religião, etc... ou ainda pela combinação entre os segmentos. Estudando-se o mercado-alvo podemos também distinguir as necessidades dos clientes :

- Necessidades declaradas : o consumidor deseja um produto barato
- Necessidades reais: o consumidor está interessado em um produto de manutenção barata, não em seu preço inicial.
- Necessidades não declaradas : O consumidor espera bons serviços do revendedor.
- Necessidades de prazer : O consumidor compra o produto e recebe um brinde ou acessório.
- Necessidades secretas : O consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.

Posicionamento : A empresa deve desenvolver sua imagem, de modo que o mercado alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação a seus concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes. As tarefas de posicionamento consistem em três etapas.

A empresa tem que identificar as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidos em relação à concorrência.

A empresa tem de aplicar critérios para selecionar as diferenças de seus concorrentes.

A empresa tem que sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como ela se diferencia de seus concorrentes.

Produtos : A empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos. Entretanto, os novos produtos podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto. O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de Marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e as boas serem rejeitadas.

Preço : Primeiro a empresa tem que decidir sobre o que ela deseja realizar com um produto específico. Se a empresa selecionou cuidadosamente seu mercado alvo e posicionamento de mercado, sua estratégia de composto de Marketing, incluindo preço, estará no caminho certo. Por exemplo, se uma empresa fabricante de veículos de recreação deseja produzir um trailer de luxo para consumidores ricos, isto implica a cobrança de um preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado. Quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais fácil ela estabelecerá seus preços.

Distribuição : A empresa deve decidir sobre a melhor maneira de estocar e movimentar seus bens e serviços em seus mercados de destino. A natureza da

distribuição envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo do lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processar os pedidos com agilidade, possuir boa rede de armazenagem, níveis de estoques compatíveis com a demanda e em sintonia com a rede de varejo (lojas, lojas especializadas, magazines) e/ou atacado (grande distribuidores), escolher o meio de transporte adequado e ágil aliados ao controle de custos.

Força de vendas : É a equipe responsável pelas vendas da empresa, ela é formada vendedores internos e externos e coordenadas a nível territorial, geográfico, por setor industrial ou por produto. Desenvolve as estratégias de abordagem junto ao Marketing e se faz valer das promoções de vendas (que veremos abaixo) para atingir seus objetivos.

Serviços : A empresa precisa ter consciência da intangibilidade dos serviços e montar uma estratégia composta de serviços que inclua serviços pré-venda, como orientação técnica e confiabilidade de entrega, bem como de serviços pós-vendas, como conserto imediato e treinamento. A empresa tem que decidir entre sobre o composto, qualidade e a fonte de vários serviços de apoio ao produto exigido pelos consumidores.

Propaganda : A tomada de decisão de propaganda envolve um processo de cinco etapas:

Fixação de objetivos : os anunciantes precisam estabelecer metas claras e se a propaganda destina-se a informar, persuadir ou lembrar os compradores.

Decisão de orçamento : pode ser estabelecido com base na disponibilidade de recursos, porcentagem sobre as vendas, paridade competitiva e em objetivo-tarefa.

Decisão de mensagem: inclui sua geração, avaliação, seleção e sua execução eficaz.

Decisão de mídia : envolve a definição de cobertura, frequência e as metas de impacto, escolha entre os principais tipos de mídia, seleção de veículos específicos de mídia, e previsão de mídia.

Avaliação e eficácia do anúncio : inclui a avaliação da comunicação e os efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua execução.

Promoção de vendas : A empresa deve escolher entre as várias ferramentas de incentivo que dispõe, em sua maioria em curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra a promoção de vendas oferecerá um incentivo à compra.

Promoção ao consumidor : amostra grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações, concursos, etc.

Promoção aos intermediários : descontos, condições especiais de compra, concursos, propaganda cooperativa, etc.

Promoção para a força de vendas : bônus, concursos, competições de vendas, etc.

Pesquisa e desenvolvimento : As equipes de pesquisa e desenvolvimento devem trabalhar conjuntamente com a equipe de Marketing durante os projetos, pois assim a empresa terá a área técnica e mercadológica lado a lado, o que proporcionará mais qualidade aos produtos em desenvolvimento, pois uma possui o conhecimento técnico do produto e a outra a necessidade do cliente e do mercado esta cooperação pode ser feita de varias maneiras ;

Realizar seminários conjuntos para discussão das metas, e problemas de cada um.

Atribuir ao projeto à equipes funcionais que incluam profissionais de P&D e de Marketing.

Manter a participação de P&D no período de vendas, incluindo seu envolvimento na preparação de manuais técnicos, participando de feiras, conduzindo pesquisas juntos aos consumidores e até mesmo fazendo algumas vendas.

Envolver a alta administração e adotar procedimentos claros para a solução de conflitos. Em uma empresa, recomenda-se que P&D e Marketing se subordinem ao mesmo vice-presidente.

7.3.8. Implementação do Marketing/ Programas de Ação

A estratégia representa as forças amplas de Marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia mostrado no tópico anterior deve ser elaborado um programa de ação respondendo as seguintes perguntas, vamos considerar como exemplo um programa de ação para promoção de vendas :

- O que será feito? - Descrever detalhadamente quais tarefas e ações serão executadas, por exemplo, promoções junto a revendedores ou consumidores, concursos, stands de vendas em grandes magazines, sorteios, etc.

- Quando será feito? - Definir datas, ou seja estabelecer período da promoção, justificar por que a escolha daquele período.

- Quem fará? - Definir os responsáveis pela ação/tarefa, por exemplo, a forças de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com equipe de Marketing e P&D.

- Quanto custará? - Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e justificativas.

- Qual o resultado projetado? - Projetar vendas em volume financeiro, unitário

por produto, abater custos e projetar o resultado.

7.3.9. Avaliação e controle

Em paralelo ao plano de ação é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e Marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final. Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível sem alterar a qualidade inicialmente discriminada. Após a aprovação da alta administração, o orçamento será a base para desenvolver planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de Marketing. É de suma importância que os dados usados na projeção sejam em fiel valor de mercado, de modo que o orçamento projetado esteja compatível com a realidade e dessa forma obtenha-se o resultado final satisfatório e anteriormente definido.

A última seção do plano delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e sua equipe estarão prontos para enfrentar possíveis dificuldades. O controle de Marketing é a seqüência natural do planejamento de Marketing. A empresa precisa exercer pelo menos três tipos de

controle:

Controle estratégico é tentado, por meio de um instrumento conhecido como auditoria de Marketing, que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de Marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de Marketing. O propósito da auditoria é determinar as áreas de problemas de Marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do Marketing da empresa.

Controle do plano anual é a tarefa de administrar os esforços e resultados atuais de Marketing, a fim de certificar que as vendas anuais e os objetivos de lucros serão alcançados. Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de participação no mercado, as proporções de despesas em relação as vendas, outras proporções e determinação de atitudes.

Controle de lucratividade é a tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de Marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de Marketing. À medida que futuros gerentes de Marketing aparecem em cena, e com maior treinamento em conceitos financeiros, pode-se esperar que farão mais esse tipo de trabalho, com a possível assistência de especialistas financeiros do Staff de Marketing, a fim de ajudá-los na coleta e análise de dados.

Foram vistos e detalhados todos os passos que devem ser tomados para se elaborar um plano de Marketing, este plano envolve todas as áreas da organização e é preciso que todas estejam em sintonia com os objetivos da empresas e com as necessidades do mercado-alvo. Além desta sintonia as empresas precisam estar atentas à velocidade das mudanças pelas quais o mundo está passando, elas serão cada vez mais velozes, os hábitos, necessidades e desejos dos mercados-alvo mudam

conforme a evolução dos produtos e serviços e são cada vez mais exigentes.

8. METODOLOGIA UTILIZADA E OBJETIVOS DO ESTUDO

Para o levantamento das informações julgadas relevantes junto às Pequenas Empresas e a utilização do planejamento de Marketing nestas, faz necessária uma pesquisa de Marketing. Segundo MATTAR (2001) a pesquisa de Marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar as relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao Marketing de bens, serviços e idéias, e ao Marketing como área de conhecimento de administração.

8.1. COMPONENTES DA PESQUISA DE MARKETING

As etapas componentes de um processo de pesquisa de Marketing são:

- Reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa – consiste na correta identificação do problema de pesquisa que se pretende resolver e que possa efetivamente receber contribuições valiosas da pesquisa de Marketing em sua solução.

- Planejamento da pesquisa - compreende a definição dos objetivos de pesquisa e de toda sua operacionalização: determinação de fontes de dados, escolha de métodos de pesquisa, forma de coleta de dados, construção e teste do instrumento de coleta dos dados, da definição do plano de amostragem e do tamanho da amostra, da definição dos problemas de campo, elaboração do plano de processamento e análises, definição dos recursos necessários (humanos, financeiros, tecnológicos e materiais), da definição de uma estrutura organizacional para a equipe de pesquisa com definição de responsabilidades e do estabelecimento de um cronograma com definição

de prazos e datas para o cumprimento de cada etapa e suas subdivisões.

- Execução da pesquisa – compreende duas atividades: a coleta dos dados e o seu processamento, análise e interpretação. A primeira consiste no efetivo trabalho de recolhimento dos dados no campo junto às fontes de dados. É a etapa geralmente mais cara e crítica da pesquisa, pois, é a que mais está sujeita à introdução de erros e atrasos, e por isso exige supervisão muito intensa e um controle rígido para minimizá-los. A segunda compreende a transformação dos dados brutos coletados em informações de Marketing relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema que deu origem à pesquisa. Esta etapa inclui: verificação do preenchimento dos instrumentos de coleta, codificação e digitação das respostas, processamento (geralmente eletrônico) dos dados, realizações de cálculos e testes estatísticos e análises e interpretações. Nesta etapa, há o uso intenso de estatística e de computadores. No caso do presente trabalho, como a amostra é extremamente pequena e só haverá a fase qualitativa, não serão usados cálculos estatísticos.

- Comunicação dos resultados – compreende a apresentação escrita e oral das primeiras descobertas da pesquisa relacionadas ao problema que lhe deu origem, bem como de sugestões e recomendações de ações pertinentes à sua solução.

Diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise de dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa.

O tipo de pesquisa utilizado é: Pesquisa Conclusiva Descritiva, pois possui objetivos bem definidos, e o método utilizado será Entrevista Pessoal em Profundidade, não disfarçada (dados primários) e estruturada através de questionário. Este foi elaborado com base no referencial teórico, sobre o que os autores e pesquisadores recomendam como a prática de Marketing para a pequena empresa.

Seleção da amostra: 6 Pequenas Empresas selecionadas sendo 2 de cada setor (indústria, comércio e serviços), conforme definição de Pequenas Empresas no Brasil segundo o número de funcionários (Indústria de 20 a 99 e Comércio e Serviços 10 a 49).

8.2. OBJETIVOS DA PESQUISA:

Primários:

- Verificar se, dentro da amostra (Pequenas Empresas de Curitiba/ Região metropolitana), as empresas possuem e praticam um planejamento mercadológico;
- Identificar as necessidades das Pequenas Empresas para a elaboração do planejamento de Marketing;
- Detectar as dificuldades encontradas na elaboração do planejamento de Marketing e sua efetivação;

Secundários:

- Detectar oportunidades de melhoria no planejamento mercadológico das Pequenas Empresas;
- Conhecer a forma que o Marketing é praticado nas Pequenas Empresas.

9. LEVANTAMENTO FEITO JUNTO AOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS

Para que fossem detectadas na prática as dificuldades e a metodologia utilizada para a elaboração dos planos de Marketing, bem como a todas as ações de planejamento nessa área, a idéia foi aplicar um questionário para empresas dos setores industrial, comércio e serviços.

Dentre as considerações feitas, uma extremamente importante é que

nenhuma das empresas da amostra faz corretamente ou entende o que é a análise ambiental, segunda fase do planejamento de Marketing e imprescindível para a fase seguinte (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) Isso que faz com que as organizações dos setores pesquisados acabem ficando mais vulneráveis às mudanças no ambiente ou ainda às características do mesmo. Outra observação feita é que a importância percebida em termos de planejamento de Marketing.

9.1. PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR INDUSTRIAL

Nesse setor, as empresas pesquisadas possuem um plano de Marketing formalizado. Ele está integrado nos procedimentos de gestão e em ambas está sujeito a auditorias internas e externas. Funciona como “linha guia para as estratégias tanto de Marketing quanto de produção”. Quanto à fase de análise ambiental, os empreendedores não a praticam conforme os modelos apresentados anteriormente, por não saberem exatamente “do que se trata”. A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) acaba ficando limitada devido à falta da análise ambiental, mas ela é feita constantemente, no sentido de “direcionar os investimentos para os negócios atuais e potenciais definidos no plano de negócios. A necessidade de treinamento e recrutamento de pessoal, *idem*. Todas as ações tomadas são documentadas e planos de ações visando correção e proatividade nos pontos fracos”.

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são “avaliadas e a gerência busca aproveitá-las ou corrigi-las o mais breve possível. Nossos principais avaliadores do mercado são os representantes comerciais que estão em contato direto com as vendas e consumidores finais”. Nas empresas pesquisadas são feitas reuniões periódicas (semanais ou diárias) almejando antecipar-se às mudanças agressivas e aproveitar as melhores oportunidades, além de procurar fortalecer a empresa

internamente através de treinamento.

Os objetivos e metas são estipulados com base nas tendências de mercado detectadas pelos departamentos de Marketing e diretamente pelos clientes (revendas ou montadoras), através dos representantes comerciais.

As ações para o alcance dessas metas e objetivos – implantação da estratégia acontece de forma diferente nas empresas pesquisadas. Enquanto em uma a implantação é feita através de uma segmentação de mercado pré definida, direcionando ações específicas para diferentes clientes, na outra, que não possui produtos próprios, as ações são tomadas com base nas dificuldades detectadas nos processos fabris das montadoras, onde estas apresentam “carência de serviços de terceiros, como corte a laser e pequenos componentes”.

Considerando as ações internas em ambas as empresas, por estas possuírem um número reduzido de colaboradores, cada um tem responsabilidades sobre um grande número de dados e informações. “A quantidade reduzida de funcionários faz que todos eles conheçam a fundo o funcionamento de todas as atividades dos seus clientes e fornecedores internos. Isso gera um maior comprometimento e um maior grau de responsabilidade pelas atividades desenvolvidas. Todos os colaboradores têm contato direto com a presidência da empresa, portanto, todos acabam colaborando de uma forma direta ou indireta para a elaboração das estratégias de Marketing.” Se houver distorção de funções, estas são regularizadas por planos de ações e fazem parte dos procedimentos das empresas.

A avaliação das estratégias é feita através do nível de faturamento e nível de satisfação dos clientes, em reuniões periódicas seja do departamento de Marketing ou qualidade. Os planos são revisados semestralmente ou anualmente pelas empresas. A satisfação dos clientes é avaliada através de questionários de satisfação enviados periodicamente aos mesmos.

As empresas pesquisadas afirmaram que seu desempenho melhorou consideravelmente depois da implantação do plano de Marketing. As principais dificuldades encontradas para a elaboração dos planos de Marketing são fatores externos como dificuldade de previsão da evolução do mercado consumidor e outras variáveis externas “não controladas como preços de matérias-primas (Ex:aço) , saída de clientes do mercado por questões políticas, resourcing aumentando ou diminuindo participação em clientes da linha agrícola e lead time entre planejamento da entrada de novos produtos e efetiva entrada por necessidade do cliente ou por variáveis no processo”.

9.2. PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR SERVIÇOS

No setor de serviços, das empresas pesquisadas uma não possui plano de Marketing formalizado, embora tenha algumas ações de Marketing contempladas no plano de negócios. Assim como no setor industrial, as empresas prestadoras de serviços também não fazem análise ambiental (mercado, consumidor e empresa).

Apesar de afirmarem que não possuem as análises ambientais formalizadas, as empresas fazem a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de forma concisa e coerente. Uma das afirmações colocadas: “esta questão é uma constante em nossa empresa. As forças e fraquezas são avaliadas de acordo com a performance de cada “produto” que oferecemos, no que diz respeito a itens como cumprimento do serviço com qualidade, nível de crescimento deste “produto” (em quantidade de processos/embarques), rentabilidade, agilidade em que conseguimos cumprir, índice de não conformidades ocorridas, reclamações, entre outros..Com relação as oportunidades e ameaças também avaliamos de acordo com nossas análises sobre o potencial de crescimento no mercado onde atuamos, índice de receptividade e aceitação de nossas

propostas, etc. Procuramos também nos manter atualizados sobre as notícias de nossa economia e de nossa região”. Outra afirmação: “procuramos andar sempre atualizados, técnica e tecnologicamente falando, pois as ameaças mercadológicas (concorrência) e as políticas (mudanças, por ex: aumento PIS/COFINS) podem ser bastante agressivas”.

A estipulação de metas e objetivos é considerada com muita importância pelas empresas deste setor, apesar de que a organização que não possui um plano de Marketing formalizado estipula suas metas e objetivos conforme a necessidade de angariar uma maior fatia de mercado. Considerando o restante da amostra, a empresa pesquisada procura quantificar e estipular prazos para o alcance de todos os objetivos, além de envolver todos os funcionários na estipulação dos mesmos. O processo é feito de forma específica de acordo com a área da empresa, ou seja, cada setor tem metas e objetivos específicos.

No que diz respeito às ações para implantação da estratégia, estas são estipuladas através de reuniões com o departamento comercial, onde são analisadas informações diversas sobre o mercado de atuação. Também foi reiterada a importância do comprometimento de todos os colaboradores na elaboração e nas ações de implantação de estratégia. As ações de comunicação são tomadas através de veículos especializados (revistas e jornais do ramo, por exemplo). Outra observação importante é que as empresas percebem uma grande importância no endoMarketing, ou seja, na melhoria contínua da imagem da empresa frente aos funcionários, Marketing voltado “para dentro” da empresa. “Este ambiente é fundamental em nossa empresa, pois todos os colaboradores precisam sentir-se bem para poder irradiar a qualidade ao cliente. Na prestação de serviço a “linha de frente” é justamente quem está praticando o próprio Marketing da empresa”.

O desempenho das estratégias implementadas é avaliado predominantemente através do retorno previsto x realizado. As empresas pesquisadas, pelo tamanho e

complexidade do negócio, não possuem indicadores complexos. As estratégias são revistas anualmente ou quando há necessidade. Em cada encontro são avaliadas as ações de curto, médio e longo prazo.

Da amostra pesquisada, a empresa que não possui um plano de Marketing formalizado encontra dificuldade para poder afirmar se a empresa está satisfeita com as ações de Marketing praticadas, por não encontrar uma forma de avaliar seu desempenho. No restante da amostra, observa-se grande satisfação com o plano de Marketing, “estamos conseguindo mensurar o retorno dos investimentos através dos resultados obtidos pelos funcionários e clientes (comentários e pesquisas formais realizadas). Além disso, também é possível identificar estes sinais através dos comentários obtidos por empresas as quais o departamento comercial tem contato e pelos novos clientes conquistados”.

A satisfação dos clientes é avaliada de formas distintas dentro da amostra. Enquanto parte utiliza pesquisas de satisfação anualmente, a outra possui relatórios internos de não conformidades encontradas junto aos clientes.

Tratando-se das dificuldades encontradas na elaboração dos planos de Marketing, as principais observações a serem feitas são no sentido de conscientização e comprometimento dos funcionários “A educação, conscientização e dedicação é necessária para fazer com que todas as pessoas envolvidas no processo contribuam para o sucesso do plano de Marketing”. A parte da amostra que não possui o plano formalizado sente-se meio “a deriva”, pois pela ausência do plano torna-se difícil avaliar ou saber se ele é realmente necessário.

9.3. PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE COMÉRCIO

Neste setor o plano de Marketing é considerado de grande importância entre

os empresários pesquisados. Existem algumas peculiaridades com relação a este segmento, como o grande crescimento do *e-commerce* tanto B2C (Business to Consumer) quanto B2B (Business to Business). Na amostra selecionada, as ações do plano de Marketing fundem-se com as do plano de negócios da empresa, dada a estrutura da mesma.

Foi detectada a mesma dificuldade para a elaboração da análise ambiental, apesar das empresas elaborarem a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Tais análises são feitas de acordo com o volume de vendas de cada produto, além das tendências de consumo detectadas no mercado e a margem de lucro alcançada nas mercadorias. Capacitação da equipe de vendas é um fator que também é avaliado (forças e fraquezas). Quanto às ameaças e oportunidades, as empresas pesquisadas procuram sempre buscar informações na mídia e entre outros empresários do setor, procurando manter-se sempre atualizados.

Para a estipulação de metas e objetivos é feito um histórico das vendas dos produtos, o que resulta numa previsão para o período seguinte, e de acordo com a situação econômica, metas de aumento ou manutenção de participação no mercado é que são quantificados os objetivos para o período seguinte. Outro fator importante são os relatos da equipe de vendas.

A implementação da estratégia é feita junto à equipe de vendas, que recebe orientações ou treinamento de acordo com os objetivos estipulados. A comunicação é feita buscando enaltecer os diferenciais de cada produto frente à concorrência. Também são explorados os produtos que se deseja aumentar a participação no mercado ou “revitalizar” algum produto que a empresa acredita, mas por razões diversas não tem dado o retorno esperado.

A avaliação e controle das ações de Marketing são feitas basicamente por análises previsto x realizado, tanto em termos de retorno esperado com comunicação

como volume de vendas de cada produto ou linha de produtos. Quanto à periodicidade de elaboração ou revisão, os pequenos empresários do setor de comércio a fazem semestral ou anualmente, ou quando detectam alguma necessidade de “corrigir o rumo” dos negócios. A satisfação dos clientes é avaliada através de questionários explorando pontos como qualidade de atendimento, ambiente físico do estabelecimento, preço, etc.

As empresas pesquisadas afirmaram que seu desempenho melhorou consideravelmente com a implantação do plano de Marketing, pois este “define melhor os rumos da empresa”. Dentre as dificuldades encontradas, destaca-se a imprevisibilidade do mercado e oscilações na economia.

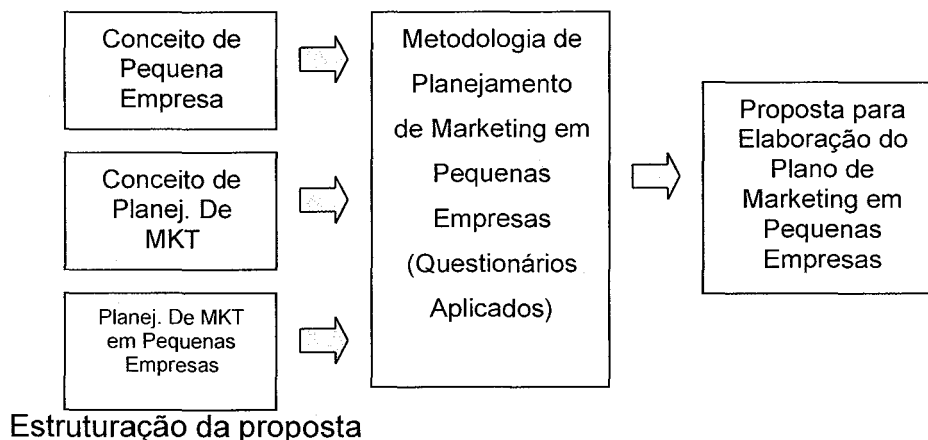
10. PROPOSTA PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS

Como elaborar um plano de Marketing para pequenos empresários é um processo com muitas peculiaridades, seu objetivo deve ser bem definido – ser prático no auxílio ao pequeno empresário na elaboração do planejamento de Marketing – implicando a especificação dos tópicos essenciais à elaboração e a forma de desenvolvê-los. Porém, devido à sua característica generalista, não elimina a reflexão e a dedicação do pequeno empresário, pois as necessidades de planejamento variam de empresa para empresa.

O roteiro, então, a partir das características do planejamento de Marketing, da pequena empresa e do planejamento de Marketing na pequena empresa, procurará superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo mercadológico da pequena empresa. Assim, a partir das características levantadas na revisão bibliográfica, o roteiro foi estruturado tendo como base a síntese das metodologias

consultadas, compreendendo as atividades de elaboração do planejamento de Marketing.

Entende-se por elaboração do planejamento de Marketing, as atividades das metodologias, excluindo-se a implementação e o controle, ou seja, são as atividades envolvidas para o estabelecimento da estratégia.



Algumas características consideradas na construção do roteiro prático exercem influência em todo o processo, enquanto outras em apenas algumas atividades. No entanto, as características serão consideradas de forma geral, não sendo, portanto, agrupadas nas etapas e atividades da metodologia de planejamento de Marketing.

10.1. PREPARAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA METODOLOGIA

Como pré-requisito para a elaboração do roteiro de elaboração, está a definição das características da pequena empresa, em cada atividade da elaboração do planejamento de Marketing, que influenciam no processo de Marketing. É importante ressaltar que as características podem variar entre as Pequenas Empresas, devido às particularidades individuais de cada gestão, e que, ainda, poderão ser identificadas

outras após a aplicação empírica do roteiro. No entanto, as características expostas abaixo são as que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico apresentado anteriormente:

- desconhecimento da ferramenta de planejamento de Marketing;
- falta de pessoal qualificado para a realização do planejamento de Marketing;
- falta de visão de longo prazo do pequeno empresário;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade do pequeno empresário em aceitar mudanças;
- falta de tempo do pequeno empresário e recursos para a realização do planejamento de Marketing;
- dificuldade na identificação da missão;
- os valores do pequeno empresário confundem-se com os valores da empresa;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- centralização do processo no pequeno empresário;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- falta de comprometimento dos funcionários no processo.

No entanto, faz-se necessária uma disciplina do pequeno empresário para iniciar o processo.

Tempo e lugar - Como citado anteriormente, na pequena empresa é extremamente escasso o tempo de que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento, além de não contar com um espaço físico adequado para o desenvolvimento de sua análise. Desta forma, o pequeno empresário deve distribuir seu tempo entre as tarefas cotidianas e de planejamento, definindo uma hora apropriada para planejar, o que, por sua vez, resolve o problema do espaço.

Informações necessárias para o planejamento De forma geral, os pequenos empresários desconhecem os conceitos do planejamento de Marketing, o que dificulta seu desenvolvimento. Assim, é preciso haver uma sistematização das informações necessárias, o que irá contribuir para a sua formalização e organização.

A sistematização das informações conduz a outros aspectos do planejamento: assinala a necessidade de **informações específicas**, propicia o levantamento de questões e estimula o estabelecimento de metas e políticas. O pequeno empresário passa a compreender como o planejamento concilia condições competitivas, necessidades dos clientes, recursos da empresa e desejos da direção.

Auxílio externo além de ajudar a disciplinar o dirigente em relação ao tempo a ser aplicado no planejamento, pode contribuir em várias outras questões do processo.

As **Informações internas** são fundamentais para o processo. Muitas vezes o pequeno empresário não sabe onde e como encontrar tais informações. Uma forma de minimizar o problema é fazer com que os relatórios do dia-a-dia sejam elaborados também para uso no planejamento.

Informações externas também são fundamentais no processo, pois esclarecem o comportamento do mercado e da indústria. A questão passa a ser onde e como conseguir as informações necessárias a baixo custo.

Algumas fontes importantes estão ao alcance do pequeno empresário, como funcionários, canais de distribuição, fornecedores, concorrência, representantes de associações e professores universitários. Além das pessoas, o material escrito especializado contém informações descritivas e dados estatísticos que podem ser utilizados, sendo encontrado nas universidades, bibliotecas públicas e publicações especializadas.

A utilização de algumas perguntas básicas auxilia o pequeno empresário a estimular o pensamento durante o processo de formulação de objetivos e estratégias. No entanto, cada empresa possui características próprias e, assim, a lista de perguntas deve abranger os aspectos básicos que conduzem a novas análises das questões do planejamento.

Todos os recursos citados acima possuem uma característica comum: a necessidade de os pequenos empresários adquirirem o hábito de fazer perguntas e procurar informações sobre o seu ambiente de negócios (interno e externo).

Contrariando o que comumente acontece na pequena empresa, o pequeno empresário também deverá estar aberto ao trabalho em equipe, o que significa receber opiniões, análises e sugestões de funcionários em diversas etapas do processo. Ainda, antes de iniciar a elaboração do roteiro, faz-se necessário estabelecer quais são as medidas a serem adotadas, na pequena empresa, para anular as características que influenciam o processo, citadas anteriormente.

O roteiro deverá ser aplicado em reuniões, a serem realizadas com o pequeno empresário e alguns funcionários. Portanto, antes de se iniciar o processo, será necessário estabelecer uma agenda com o pequeno empresário, definindo a periodicidade e a duração destas reuniões. Na primeira reunião deverá ser abordada a questão do desenvolvimento do planejamento de Marketing e será definida a equipe que participará do processo. Como, na pequena empresa, a estrutura é reduzida e há

falta de pessoal qualificado, será necessário identificar quais funcionários possuem predisposição, criatividade, conhecimento dos produtos, dos processos e dos recursos, bem como identificação com os propósitos da empresa. A partir da definição da equipe que participará da elaboração do planejamento de Marketing, a proposta poderá ser aplicada.

10.2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Diante das metodologias de planejamento de Marketing pesquisadas e apresentadas, constata-se que, além de existir pouca variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, o que deve realmente ser considerado é a forma como esta metodologia vai ser aplicada na pequena empresa. Assim, a elaboração do roteiro prático, mais uma vez, deve demonstrar sua praticidade e importância, a partir da adequação às especificidades da pequena empresa.

O roteiro aborda as fases da elaboração do planejamento de Marketing na pequena empresa, não considerando, portanto, as etapas de implementação, controle e avaliação, pois este é o objetivo do trabalho.

Para realizar e obter os benefícios propiciados pelo planejamento de Marketing, faz-se necessário que o pequeno empresário se conscientize, primeiramente, da necessidade do estabelecimento do plano, para que então consiga, através de algumas análises, visualizar o futuro e estabelecer as decisões da organização.

Assim, o passo inicial para a elaboração do planejamento de Marketing, na pequena empresa, é a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da empresa. Caso contrário, apenas o roteiro prático não garantirá a finalização do processo, nem mesmo sua continuidade. A partir

do momento em que o pequeno empresário se conscientiza da importância do planejamento e está disposto a utilizar parte de seu tempo nesta atividade, o roteiro prático pode ser aplicado.

Assim, o roteiro para a elaboração do planejamento de Marketing foi desenvolvido conforme as etapas abaixo descritas.

10.2.1. Visão Geral da Empresa

A etapa da visão geral da empresa corresponde ao desenvolvimento das seguintes atividades: estabelecimento da missão, visão e valores da empresa e do empresário.

Para iniciar o estabelecimento da missão da empresa (a razão de ser da empresa), a equipe deverá responder algumas questões:

- Qual é o nosso negócio?
- Como está a nossa empresa atualmente?
- Onde a nossa empresa está?
- Onde queremos chegar?
- Quais são os nossos clientes?
- Quais produtos/serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades de nossos clientes?
- Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a nossa imagem no mercado?
- Qual é a nossa imagem perante os funcionários?

Respondidas estas questões, o pequeno empresário poderá definir o que é a empresa. Assim, para estabelecer qual é a missão da empresa, a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e suas atividades futuras. A

declaração de missão geralmente compõe-se das seguintes informações: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial.

Caso a equipe ainda encontre dificuldades em estabelecer a missão, o auxílio de funcionários responsáveis pelas principais atividades da empresa poderá resolver esta questão. Será necessário analisar, revisar e modificar a missão até que a mesma se torne objetiva, concisa e informativa.

Outra etapa é o estabelecimento dos valores da organização: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa. A declaração de valores irá propiciar aos agentes internos (funcionários) e externos (clientes atuais e potenciais, fornecedores, distribuidores, concorrentes e comunidade), quais são as crenças e os princípios que norteiam as atividades da empresa, levando-os a agir de acordo com os mesmos.

A identificação dos valores, na pequena empresa, deverá abordar, devido à característica da personalidade, as crenças e os princípios próprios do dirigente e também dos agentes envolvidos com a empresa, identificando suas expectativas e interesses.

Portanto, os passos para o estabelecimento de valores podem ser definidos como:

- identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa;
- levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento e levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

Para o levantamento destas informações, o pequeno empresário também poderá contar com a ajuda dos funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, para, juntos, procurarem identificar os valores que devem orientar o comportamento dos agentes internos.

A declaração de valores deverá ser escrita de forma clara e concisa. Deverá ainda ser apresentada a todos os funcionários e utilizada pelos mesmos.

A definição da visão (onde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará. A visão pode ser definida como uma frase de efeito que motive os agentes internos e cativa os externos. Os passos para a definição da visão são os mesmos passos da definição dos valores da organização. É importante ressaltar que a definição da visão deverá ser realista, pois, caso contrário, poderá não funcionar e desmotivar os agentes da organização.

10.2.2. Análise ambiental

A análise ambiental pode ser dividida em análise do ambiente (externa e interna) e determinação dos fatores críticos de sucesso. A pequena empresa, conforme descrito anteriormente, encontra algumas dificuldades no levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento da análise ambiental. Desta forma, as análises ambientais devem ser feitas a partir de alguns itens básicos, descritos abaixo, fazendo-se importante ressaltar que, quanto mais informações a equipe conseguir levantar, melhor será a elaboração do planejamento de Marketing.

Análise externa - pode ser realizada, levando-se em conta a economia, o mercado potencial de atuação, o mercado total e o setor da indústria. Com esta análise a equipe deverá levantar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir disto, terá condições de avaliar que oportunidades poderão ser exploradas e de saber como prevenir-se das ameaças. De acordo com KOTLER (1998), as oportunidades podem ser classificadas em termos de atração e probabilidade de sucesso que a empresa pode ter em cada tipo de oportunidade. Já as ameaças são um desafio imposto por uma tendência desfavorável ou por um desdobramento do ambiente, capaz

de provocar, na ausência de uma ação específica, o enfraquecimento da posição da empresa ou do ramo de negócio.

Considerando a economia, a equipe deverá analisar e estabelecer uma previsão do mercado em que a empresa atua. Como base para esta análise, documentos impressos, jornais e revistas especializadas na área de atuação podem ser suficientes para o dirigente delinear o cenário futuro e conhecer as tendências econômicas, tecnológicas, políticas e sociais. Estas informações irão depender diretamente do ramo de atuação da empresa, mas alguns materiais podem ser citados como fonte de informação, como: pesquisas do SEBRAE; relatórios da CIESP, do SENAI, do CNI, do IBGE e SIMPE; jornal Gazeta Mercantil, revista Exame, Conjuntura Econômica, sites na internet, entre outros.

A análise do mercado potencial restringe-se ao estudo do mercado que, em um futuro, poderá fazer parte do mercado atual da empresa. Para esta definição poderão ser utilizadas algumas análises estatísticas (internas e externas), juntamente com a experiência do pequeno empresário e de alguns funcionários.

A análise do mercado total abrange a análise do mercado total brasileiro e internacional (para o caso das empresas exportadoras) de consumo do produto do setor em que a empresa se encontra. Para este caso, serão necessárias análises estatísticas, consulta a órgãos e publicações especializadas.

Na análise do setor, a equipe deverá considerar a concorrência (quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e distribuição), novas tecnologias (possibilidade de novas tecnologias que irão mudar o produto, o processo produtivo, a distribuição e a utilização do produto), relacionamentos com fornecedores (quantidade, porte, poder de barganha), clientes (necessidades, desejos, comportamento) e distribuidores (quantidade, porte e poder de barganha).

Análise Interna: nesta o empreendedor deverá avaliar se a forma de atuação vigente traz os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos.

A forma de atuação vigente reflete a estratégia e sua análise deve abordar a performance dos produtos (crescimento das vendas e margem de contribuição), atuação no mercado (participação, identificação do mercado prioritário, tendência) e desempenho financeiro (rentabilidade da empresa, rentabilidade por produto, nível de rentabilidade do mercado).

A definição dos pontos fracos e fortes deve ser realizada, analisando-se: as capacidades da empresa (o que ela realmente faz bem), os diferenciais (recursos, serviços, distribuição, Marketing, tecnologia etc.), os produtos (lançamentos, embalagem, prazo de entrega, preço, promoção etc.), os funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos planos de trabalho, metas, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional etc.), a situação financeira (controles, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento etc.), o estoque (tamanho, forma de armazenamento, instalações físicas, custo etc.), o atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações etc.), os custos (controle de custos), o processo produtivo (capacidade instalada, índice de produtividade, equipamentos, instalações e qualidade) e outros itens específicos de cada empresa. O dirigente deve procurar identificar e avaliar entre os componentes avaliados, suas fraquezas para procurar neutralizá-las e, ao mesmo tempo, explorar suas potencialidades.

A determinação dos fatores críticos de sucesso será realizada após a análise externa e interna, pois o dirigente terá como identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa, isto é, as condições fundamentais que

precisam ser satisfeitas para a melhor atuação da empresa no mercado. Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais.

Os fatores críticos de sucesso relacionam-se com alguns itens que podem ser classificados da seguinte forma: tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, Marketing etc.. Desta forma, nesta atividade, o dirigente deverá identificar, entre as categorias citadas anteriormente, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa ter sucesso em seu ramo de atuação. A escolha de apenas alguns fatores é imprescindível para que o dirigente possa focar seus esforços, caso contrário, com muitos fatores críticos, suas ações serão dispersas e, provavelmente, ineficazes.

É fundamental que a análise ambiental seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento de Marketing e das estratégias empresariais.

10.2.3. Definição de Objetivos e Metas

A maior parte dos métodos de planejamento inicia-se com o estabelecimento de metas e objetivos. A definição de objetivos e metas, devido à dificuldade do pequeno empresário em sistematizar suas ações, deverá ser realizada após a definição da visão da empresa. Objetivos e metas estão associados à missão e à análise ambiental, pois, só a partir deste momento, o pequeno empresário terá condições de estabelecer o curso e o prazo de suas ações, com base na análise ambiental.

O dirigente e sua equipe deverão estabelecer os objetivos da organização. O primeiro passo será a escolha dos funcionários que irão participar desta definição. Uma

boa escolha envolveria os funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, pois o alcance dos objetivos envolverá todos os funcionários da empresa. Os objetivos definidos pela equipe deverão ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. O prazo dos objetivos irá depender da dinâmica do setor de atuação da empresa, isto é, da velocidade de mudança da indústria.

As metas deverão ser estabelecidas por produto, por um período de tempo determinado e revisadas sempre que necessário. A equipe desenvolverá os procedimentos para monitorar as metas estabelecidas, de forma a identificar o seu cumprimento e a necessidade de sua reformulação, pois, se as metas não forem avaliadas regularmente, poderão tornar-se obsoletas e o objetivo final não ser atingido.

Esta atividade exigirá um desempenho maior do dirigente e sua equipe, pois a grande maioria das Pequenas Empresas não possui sistemas de gestão capazes de monitorar as metas. O desenvolvimento de alguns relatórios simples resolverá esta questão.

É de fundamental importância o estabelecimento de metas. Deve-se procurar defini-las de forma clara. É preciso que sejam de fácil mensuração e realistas, que estejam ligadas a recompensas. Desta forma, com o auxílio de toda a organização, a pequena empresa terá condições de alcançar as metas previamente estabelecidas.

Os objetivos e as metas deverão ser comunicados a toda a organização, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo, com o objetivo de facilitar a concretização das metas da empresa.

10.2.4. Elaboração da Estratégia

A estratégia funcionará se integrar todos os aspectos do negócio e for contínua. Para isso, o dirigente e a equipe deverão:

- questionar sempre o que torna a sua empresa bem sucedida;
- observar os clientes e os mercados, acompanhando seus desejos e suas necessidades;
- examinar a concorrência e o que está acontecendo;
- esforçar-se para manter uma vantagem competitiva;
- buscar continuamente formas de alavancar sua competência essencial, ou seja, o que a sua empresa faz melhor.

Para alguns gerentes este processo é automático. No entanto, o pequeno empresário deverá assegurar que a estratégia seja executada por toda a empresa. O dirigente e sua equipe definirão aquela que irá concretizar as metas e os objetivos da empresa. É importante, contudo, que esta definição seja realizada em equipe, porque assim os seus membros irão repassando aos demais funcionários os conceitos que posteriormente serão implementados por toda a empresa, além de poderem contribuir com diferentes pontos de vista.

Nesta fase, o pequeno empresário deverá identificar qual é a estratégia atual, pois, mesmo que seja implícita, as ações e decisões passadas refletem um importante comportamento de Marketing.

A partir deste momento, a pequena empresa poderá adotar estratégias semiprontas ou criar uma própria. O pequeno empresário poderá elaborar, por exemplo, estratégias de competição para o negócio, como liderança em custo, diferenciação ou foco e estratégias de crescimento, como penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

A liderança em custo consiste em ter um escopo competitivo amplo e caracteriza-se pela apresentação de menores custos de produção e distribuição na indústria como um todo, visando obter uma maior rentabilidade, a prática de preços equivalentes ou mais baixos que os concorrentes e a oferta de produtos, não

necessariamente com uma qualidade diferenciada. As capacitações requeridas para esta estratégia são, de forma geral: investimento e acesso ao capital, boa capacidade de engenharia de processo, supervisão intensa de mão de obra, produtos projetados para facilitar a fabricação e sistema de distribuição com baixo custo.

Para uma empresa adotar a estratégia de liderança em custos, deve ter um controle de custo rígido, relatórios de controle freqüentes e detalhados, organização e responsabilidades estruturadas e incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. A estratégia baseada em liderança de custo geralmente é adotada quando: existe grande concorrência de preços na indústria; o produto da indústria for um item essencialmente padronizado; há poucas maneiras de obter diferenciação do produto que tenha valor ao cliente; os clientes são muito sensíveis às diferenças de preço; os clientes possuem flexibilidade para mudar de produto; os clientes são de grande porte e têm poder de barganha na redução de preço. A estratégia de diferenciação também possui um escopo competitivo amplo e caracteriza-se pela busca de um desempenho superior (singular) em alguma área importante de benefício ao cliente (serviços, qualidade, estilo, tecnologia, etc), considerando o mercado como um todo.

A obtenção de sua rentabilidade dá-se via preço-prêmio, apresentando custos comparáveis aos da concorrência. As capacitações requeridas para a estratégia de diferenciação são: grande habilidade em Marketing; engenharia do produto; criatividade; capacidade em pesquisa básica; reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios e forte cooperação dos canais. Por fim, a empresa, para adotar esta estratégia, deverá possuir uma coordenação entre funções de P&D, produção e Marketing, adotar sistemas de avaliações e incentivos baseados em medidas subjetivas e não quantitativas, atrair mão-de-obra altamente qualificada e criativa. A estratégia de

diferenciação torna-se atrativa, pois proporciona barreiras de entrada na forma de lealdade do clientes e distinção do produto/serviço, diminui o poder de barganha dos clientes e ajuda a afastar as ameaças de substitutos. A estratégia de foco, diferentemente das anteriores, possui um escopo competitivo restrito e caracteriza-se pela abordagem de um ou poucos segmentos de mercado, ao invés de abordar o mercado como um todo. Procura identificar as necessidades destes segmentos e busca a liderança de custo ou algum tipo de diferenciação dentro do mercado-alvo. A capacitação requerida por esta estratégia é a habilidade em obter diferenciação ou vantagem de custo dirigidas para atender o mercado-alvo. O requisito organizacional para adotar esta estratégia é o desenvolvimento de processos que viabilizem a obtenção da diferenciação ou liderança em custo no mercado-alvo.

A estratégia de foco é atrativa quando: as empresas que operam no segmento não conseguem atendê-lo; não existe concorrência no nicho; a empresa não possui recursos para atuar em um mercado amplo; o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo; o segmento tem um bom potencial de crescimento e a empresa possui habilidades e recursos para atender o segmento com eficiência. A empresa pode adotar ainda penetração de mercado através do desenvolvimento de ações que visem aumentar a participação de mercado com os atuais produtos, como aumentar a qualidade dos produtos (se o mercado for sensível à diferenciação) ou reduzir preço (se o mercado for favorável a uma estratégia de liderança de custo). A estratégia de desenvolvimento de mercados consiste em adotar ações que visam identificar novos mercados para os atuais produtos, como, por exemplo, alterar o segmento geográfico (de regional para nacional, de nacional para internacional) ou atuar em mercados de natureza distinta (de consumo para industrial, de industrial para consumo).

A estratégia de desenvolvimento de produto pode ser adotada através de ações que visam identificar novos produtos de interesse potencial ao atual mercado,

como a diferenciação de produtos para determinados nichos que podem ser definidos através da renda e do nível cultural dos consumidores, da frequência e forma de utilização funcional, etc.. Por fim, a estratégia de diversificação, que consiste em desenvolver ações para atuar em novos mercados com novos produtos, pode ser realizada a partir da exploração de sinergias tecnológicas (produção) com as atuais linhas de produto, de sinergias mercadológicas (canais comuns ou segmentos com perfis próximos) com as atuais linhas de produtos ou sem exploração de qualquer tipo de sinergia. É importante ressaltar, no entanto, que as estratégias mencionadas acima podem ser utilizadas pelo empresário como um parâmetro para adotar a sua própria estratégia.

A definição da estratégia é um exercício no qual o dirigente e a equipe pensam a empresa de fora para dentro, isto é, consideram a melhor forma para a empresa relacionar-se com ambiente empresarial a partir de seus propósitos, sendo assim única para cada empresa.

Não importa qual será a opção do dirigente, mas é necessário ressaltar que, antes de elaborarem a estratégia, o dirigente e sua equipe devem analisar exaustivamente as atividades anteriores, considerando que: a estratégia deverá condizer com os objetivos e as metas estabelecidos; os concorrentes não devem ser subestimados e a empresa deve procurar alavancar seus pontos fortes e neutralizar os fracos, explorar as oportunidades, preparar-se para as ameaças e enfatizar o que faz melhor.

Para finalizar esta etapa, o pequeno empresário, juntamente com a equipe, deverá identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades, que farão parte do plano para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.

O pequeno empresário deverá comunicar a estratégia e as ações necessárias

para atingir o objetivo, ressaltando a importância do engajamento de todos no processo. A estratégia definida deverá ser apresentada a toda a organização de forma clara, concisa e viável, para que os funcionários possam comprometer-se com a sua implementação. A apresentação da estratégia para toda a organização deverá ser realizada pelo pequeno empresário e por gerentes das áreas mais importantes da empresa.

11. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho elaborado contribuiu muito com a formação acadêmica e conhecimento prático da realidade das pequenas empresas e planejamento de marketing. Estudos sobre Pequenas Empresas são extremamente valiosos para que cresçam as chances de sucesso destes empreendimentos, conhecendo suas peculiaridades, dificuldades, operações e filosofias de trabalho. O plano de marketing ajuda o pequeno empresário a direcionar da melhor forma possível seus esforços, recursos e habilidades, buscando soluções e alternativas para cenários adversos.

As ações de planejamento de marketing também otimizam os processos de gestão e fornecem informações importantes aos empresários, seja através de indicadores internos ou respostas do mercado às ações propostas. É de extrema importância que os pequenos empreendedores conheçam as reais necessidades de seus clientes, e tornem suas organizações flexíveis de modo a atendê-los da melhor forma possível, preocupando-se também com o que cada um deles realmente necessita.

A elaboração do trabalho foi estruturada de forma a simplificar e viabilizar o processo de planejamento de marketing nas pequenas empresas, sugerindo alternativas simples. Primeiramente foi feita a revisão bibliográfica sobre o tema,

conceituando pequena empresa e mostrando características das mesmas. Também foram conceituados: plano, planejamento e estratégia de marketing, caracterizando cada um e mostrando detalhadamente cada fase do plano de marketing (documento que registra as ações de planejamento e estratégias). Complementando a revisão teórico-empírica foram acrescentados os conceitos de Pesquisa de Marketing, mostrando suas fases e estipulando seus objetivos. Com base nessa teoria, extraída dos livros indicados e outras publicações julgadas pertinentes, foi elaborado um questionário que foi aplicado junto aos pequenos empreendedores. Foram pesquisadas empresas de pequeno porte dos setores de serviços, comércio e indústria de Curitiba e região metropolitana.

Aplicados os questionários, estes foram analisados e utilizados para que as principais dificuldades e a forma de trabalho das pequenas empresas fossem detectadas. A proposta de elaboração do plano de marketing conciliou o conhecimento teórico adquirido com a realidade prática das empresas, alcançando os objetivos propostos para este trabalho.

Outros estudos certamente surgirão, muitas novas idéias irão contribuir para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, assim como de toda sociedade brasileira, gerando empregos e riquezas para o nosso povo.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Deiseane R. R. *Marketing para micro e Pequenas Empresas* – Biblioteca online SEBRAE (06/2003) <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>
- CHER, R. (1990). *A Gerência da Pequena e Média Empresa*. São Paulo, Maltese.
- CONRAD, Jay Levinson. *Marketing de guerrilha - táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas*. São Paulo: Best Seller, 1989.
- DRUCKER, P. F. (1981). *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira.
- EL-CHECK, Roberto. *Marketing básico para pequenos e médios empresários*. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- FERREIRA, Francis H. G. *Gestão do Composto Mercadológico* – Biblioteca online SEBRAE (09/2003) <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>
- FERREIRA, Francis H. G. *Segmentação de Mercado* – Biblioteca online SEBRAE (06/2003) <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>
- FERREL, O.C. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000
- IKEDA, Ana Akemi. *O Marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens*. Brasília: Ed. Sebrae, 1993.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003) *As micro e Pequenas Empresas comerciais e de serviços no Brasil – 2001* Biblioteca online SEBRAE <http://www.sebrae.com.br>
- KOTLER, Philip *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 1998
- LAS CASAS, A.L. – *Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa* – Editora Atlas, 1999
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial*. . São Paulo: Makron Books.
- MOTTA, F. G. (2000) *Fatores Condicionantes na Adoção de Métodos de Custeio em Pequenas Empresas*: Estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo
- NAKAMURA, M. M. (2000). *Estratégia Empresarial para Pequenas e Médias Empresas* - recomendações práticas para empresas industriais do setor metalmeccânico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo.
- PINHEIRO, M (1996). *Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP

ROSA, José Antônio. *Práticas de Marketing para a pequena empresa*. São Paulo: STS, 1992.

SBA ADVOCACY (2000). *Small Business answer card 1998* . <http://www.sba.gov>

SEBRAE (1998) *No Brasil as Pequenas Empresas sabem com quem contar*. São Paulo/folder

SEBRAE (2000) *As MPES na Economia: Estudos e Pesquisas* <http://sebraesp.com.br>.

WESTWOOD, John . *O Plano de Marketing*. São Paulo: Makron Books – 2ª edição (1991)

13. ANEXOS

Questionário de Planejamento de Marketing

Caracterização da Empresa:

Nome:

Ramo de Atividade:

Número de Funcionários:

1. Sua empresa possui um plano de Marketing definido e formalizado? Por que?
2. Sua empresa elabora a análise ambiental (interna, do consumidor e organizacional)? Se sim, como? Se não, por que?
3. Sua empresa avalia suas forças e fraquezas (internas), bem como as oportunidades e ameaças (mercadológicas, políticas, etc.)? Se sim, de que forma? Se não, justifique.
4. Quanto à estipulação de metas e objetivos estratégicos de Marketing, de que maneira isso acontece na sua organização? Caso não ocorra, justifique.
5. Comente o processo de elaboração e implementação das estratégias de Marketing adotadas pela sua empresa: Ex.: Definição de mercados-alvo, segmentação, posicionamento, formas de comunicação, propagandas, linha de produtos para cada mercado, etc. Caso isso não ocorra, justifique.
6. Ainda falando das estratégias de Marketing, comente sobre as ações dentro da empresa: Ex.: responsabilidades de cada funcionário ou setor, orçamentos, programação, cronogramas de implementação, etc. Caso isso não ocorra em sua empresa, justifique.
7. Como sua empresa controla e avalia o desempenho das estratégias

adotadas (indicadores)? Caso isso não ocorra, justifique.

8. Qual a periodicidade de elaboração?

9. Você está satisfeito ou não com os resultados do plano de Marketing? Por que?

10. Como é avaliada a satisfação dos clientes?

11. O desempenho de sua empresa melhorou ou piorou com o planejamento de Marketing?

12. Quais as principais dificuldades encontradas para a elaboração e execução do seu plano de Marketing?